

**FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KOMPENSASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP  
PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA  
KARYAWAN DI PT PETROKIMIA GRESIK**

**T E S I S**

*Untuk Memenuhi Sebagian  
Persyaratan Guna mencapai Gelar Magister*

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**



Oleh :

**ILHAM NUR**

**NPM : 066102001**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
SURABAYA  
2007**

**Tesis Berjudul :**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KOMPENSASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP  
PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN  
DI PT PETROKIMIA GRESIK**

**Yang dipersiapkan dan disusun oleh :**

**ILHAM NUR**  
**NPM : 066102001**

**Telah dipertahankan didepan Dosen Penguji  
pada tanggal 13 Juni 2007  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing Utama,**

**Anggota Dewan Penguji,**

**Prof. Dr. Soeparlan Pranoto, SE, MM, Ak.**

**Dr. Ir. Zainal Abidin, M.S.**

**Pembimbing Pendamping,**

**Anggota Dewan Penguji,**

**Drs. Ec. Prasetyo Hadi, M.M.**

**Drs.Ec. Supardi, M.M.**

**Surabaya, 13 Juni 2007**

**UPN “Veteran” Jawa Timur  
Program Pascasarjana  
Direktur,**

**Dr. Ir. Zainal Abidin, M.S.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmatNya peneliti dapat menyelesaikan tesis penelitian dengan judul “Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT Petrokimia Gresik” untuk memenuhi sebagian persyaratan tugas akhir guna mencapai derajat Sarjana S-2 pada Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.

Sehubungan dengan hal tersebut peneliti mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Soeparlan Pranoto, M.M., Ak. selaku pembimbing utama dan Bapak Drs.Ec. Prasetyo Hadi, M.M., selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan petunjuk yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Dr. Ir. Zainal Abidin, M.S. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.
3. Bapak Drs.Ec. Prasetyo Hadi, M.M., selaku Ketua Program Pendidikan Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya beserta staf, dan seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.

4. Direksi dan staf Biro Personalia PT Petrokimia Gresik yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data untuk penelitian ini.
5. Sembah sujud ananda kepada ibunda dan ayahanda yang telah mendo'akan untuk keberhasilan studi peneliti.
6. Secara khusus kepada isteri peneliti Wita Rosmalia dan anak-anakku tersayang Novita Amalia dan Kurnia Azhar Nur, yang telah rela mengijinkan peneliti untuk melanjutkan studi ke jenjang S-2.
7. Kepada teman-teman sejawat yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung dalam studi maupun dalam penelitian tesis ini.

Tesis penelitian ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya kemampuan dan pengalaman peneliti, namun demikian peneliti berharap semoga memberikan manfaat bagi pembacanya.

Surabaya, 13 Juni 2007

Peneliti

## DAFTAR ISI

		Halaman
KATA PENGANTAR .....		iv
DAFTAR ISI.....		vi
DAFTAR TABEL.....		ix
DAFTAR GAMBAR.....		xi
DAFTAR LAMPIRAN.....		xii
RINGKASAN.....		xiii
<hr/>		
BAB I	PENDAHULUAN.....	1
1.1.	Latar Belakang Masalah .....	1
1.2.	Rumusan Masalah .....	10
1.3.	Tujuan Penelitian .....	11
1.4.	Manfaat Penelitian .....	12
<hr/>		
BAB II	TINJAUAN TEORI.....	13
2.1.	Penelitian Terdahulu .....	13
2.2.	Landasan Teori.....	18
2.2.1.	Pengertian kompensasi .....	18
2.2.2.	Tujuan pemberian kompensasi .....	23
2.2.3.	Komponen-komponen atau jenis-jenis Kempensasi .....	26
2.2.4.	Faktor-faktor dalam menentukan - Kompensasi .....	32
2.2.5.	Variabel-variabel yang membentuk Kompensasi .....	43
2.2.6.	Indikator-indikator yang membentuk Kompensasi .....	45
2.2.7.	Pengertian Motivasi Kerja .....	49

2.2.8.	Teori Hirarki Kebutuhan Maslow .....	52
2.2.9.	Indikator-indikator yang membentuk - Motivasi Kerja .....	54
2.2.10.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja .....	56
2.2.11.	Pengertian Kinerja Karyawan.....	57
2.2.12.	Indikator-indikator yang membentuk Kinerja.....	60
2.2.13.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	62
2.3.	Kerangka Konseptual .....	64
2.4.	Hipotesis .....	65
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
3.1.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	66
3.2.	Populasi dan Sampel .....	66
3.3.	Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	68
3.4.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	70
3.5.	Analisis Data .....	77
<b>BAB IV</b>	<b>KEADAAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>92</b>
4.1.	Lokasi dan Letak Geografis Perusahaan.....	92
4.2.	Visi dan Misi PT Petrokimia Gresik .....	92
4.3.	Sejarah Singkat PT Petrokimia Gresik .....	93
4.4.	Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik.....	94
4.5.	Kegiatan Produksi.....	95
4.6.	Fasilitas Pendukung.....	96

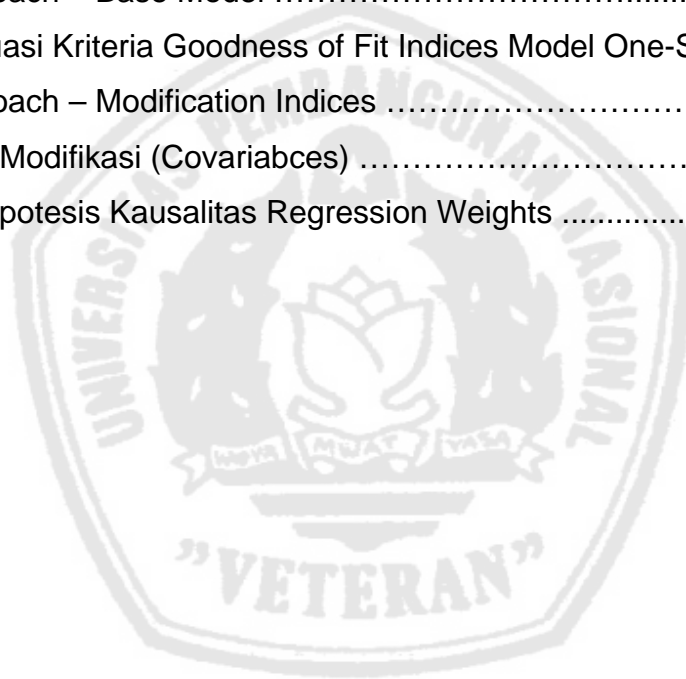
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>99</b>
5.1.	Proses Penelitian.....	99
5.2.	Profil Responden .....	100
5.3.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	102
5.4.	Evaluasi Atas Asumsi-asumsi SEM .....	115
5.5.	Structural Equation Modelling.....	134
5.6.	Hasil Uji Hipotesis Penelitian.....	139
5.7.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	141
5.8.	Keterbatasan Penelitian.....	153
 <b>BAB VI</b>	 <b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	 <b>154</b>
6.1.	Kesimpulan.....	154
6.2.	Saran .....	157
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		 <b>162</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>		<b>-</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Jumlah Karyawan Berdasarkan Eselonisasi PT Petrokimia Gresik s.d Mei 2007 dan Pengambilan Jumlah Sample .....	68
2. Model Structural Teoritis .....	79
3. Model “Good Fit” .....	84
4. Eselonisasi Karyawan PT Petrokimia Gresik s.d. Mei 2007.	95
5. Pabrik Pupuk dan Non Pupuk dan Kapasitas Produksi PT Petrokimia Gresik .....	95
6. Profil Responden PT Petrokimia Gresik.....	101
7. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Keadilan..	103
8. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kibijakan.	104
9. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Hukum ....	106
10. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Serikat Pekerja .....	108
11. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kompensasi .....	110
12. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Motivasi ..	112
13. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan .....	114
14. Uji Normalitas (Assessment of normality) .....	116
15. Tampilan Descriptive Statistics .....	118
16. Tampilan Hasil Z-Score .....	118
17. Residual Statistics .....	119
18. Uji Validitas Standardize Factor Loading dan Construct - dengan Confirmatory Factor Analysis .....	121
19. Uji Reliabilitas - Pengujian Reliability Consistency Internal..	122
20. Uji Construct Reliability dan Variance Extracted .....	124



21. Uji Unidimensionalitas Keadilan .....	125
22. Uji Unidimensionalitas Kebijakan .....	127
23. Uji Unidimensionalitas Faktor Hukum .....	128
24. Uji Unidimensionalitas Serikat Pekerja .....	129
25. Uji Unidimensionalitas Kompensasi .....	130
26. Uji Unidimensionalitas Motivasi .....	132
27. Uji Unidimensionalitas Kinerja Karyawan .....	133
28. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Model One-Step Approach – Base Model .....	135
29. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Model One-Step Approach – Modification Indices .....	137
30. Data Modifikasi (Covariabces) .....	138
31. Uji Hipotesis Kausalitas Regression Weights .....	139



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Komponen-komponen Program Kompensasi.....	31
2. Hirarki Kebutuhan dari Maslow .....	53
3. Kerangka Konseptual .....	64
4. Contoh Model Pengukuran Keadilan .....	81
5. Confirmatory Factor Analysis Keadilan .....	125
6. Confirmatory Factor Analysis Kebijakan .....	126
7. Confirmatory Factor Analysis Faktor Hukum .....	128
8. Confirmatory Factor Analysis Serikat Pekerja .....	129
9. Confirmatory Factor Analysis Kompensasi .....	130
10. Confirmatory Factor Analysis Motivasi .....	131
11. Confirmatory Factor Analysis Kinerja Karyawan .....	133
12. Model Pengukuran dan Struktural Keadilan, Kebijakan, Faktor Hukum, Serikat Pekerja, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan Model Specification : One Step Approach – Base Model .....	135
13. Model Pengukuran dan Struktural Keadilan, Kebijakan, Faktor Hukum, Serikat Pekerja, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan Model Specification : One Step Approach – Modification Indices .....	137

## RINGKASAN

**Ilham Nur, NPM : 06610220001, Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT Petrokimia Gresik, Pembimbing Utama : Prof. Dr. Soeparlan Pranoto, M.M., Ak., dan Pembimbing Pendamping : Drs.Ec. Prasetyo Hadi, M.M.**

Variabel-variabel Keadilan, Kebijakan, Faktor Hukum, Serikat Pekerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi. Para peneliti, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis : (1) Pengaruh Keadilan terhadap Kompensasi, (2) Pengaruh Kebijakan terhadap Kompensasi, (3) Pengaruh Faktor Hukum terhadap Kompensasi, (4) Pengaruh Serikat Pekerja terhadap Kompensasi, (5) Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi, (6) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, (7) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis penelitian menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS 4.01 yang terdiri dari tujuh variabel konstruk yaitu Keadilan, Kebijakan, Faktor Hukum, Serikat Pekerja, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan. Populasi penelitian berjumlah 1.604 orang karyawan yang merupakan pejabat eselon V keatas kecuali Direksi. Jumlah sampel penelitian sebanyak 200 orang responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kompensasi (probabilitas kausalnya  $0,078 \leq 0,10$ ), Kebijakan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kompensasi (probabilitas kausalnya  $0,027 \leq 0,10$ ), Faktor Hukum tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kompensasi (probabilitas kausalnya  $0,258 \geq 0,10$ ), Serikat Pekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kompensasi (probabilitas kausalnya  $0,082 \leq 0,10$ ), Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi (probabilitas sebesar  $0,000 \leq 0,10$ ), Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (probabilitas kausalnya  $0,029 \leq 0,10$ ), Kompensasi tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (probabilitas kausalnya  $0,619 \geq 0,10$ ).

Saran dari penelitian ini adalah perusahaan seyogyanya tetap memperbaikinya dan menyempurnakan sistem kompensasi yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

**Kata kunci** : Keadilan, Kebijakan, Faktor Hukum, Serikat Pekerja, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan, Structural Equation Modeling (SEM).

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menjadi modal utama dalam menunjang keberhasilan organisasi apabila dikelola dengan baik dan pengelolaan tersebut sudah dimulai semenjak mereka akan dibutuhkan, dipekerjakan, sampai dengan diberhentikan. Sebagaimana diketahui bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2005:2).

Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi membuktikan bahwa ada berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas dalam mengelola SDM, untuk mengetahui bagaimana mengelola SDM dengan baik harus dilakukan penelitian faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan pengelolaan SDM tersebut.

Setiap perusahaan ingin memiliki sumber daya manusia yang profesional, loyal, berdedikasi tinggi dan terjamin kesejahteraannya, menyadari bahwa sumber daya manusia adalah *asset* yang sangat penting, yang menggerakkan seluruh roda organisasi, maka pengembangan sumber daya manusia ditempatkan pada urutan tertinggi.

Salah satu ukuran keberhasilan departemen personalia dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pemberian kompensasi kepada karyawan. Masalah pemberian kompensasi atau penggajian memang selalu menarik untuk didiskusikan, karena bagi banyak orang gaji menjadi salah satu faktor penting dalam bekerja, masalahnya ada dua pihak yang terlibat. Di satu sisi, karyawan berharap mendapat gaji sebanyak mungkin, sementara disisi lain perusahaan diharapkan mengeluarkan biaya operasional sekecil mungkin, bagaimana perusahaan menyiasati agar gaji yang diberikan dapat efisien dan efektif memotivasi karyawan dalam bekerja dan berprestasi.

Setiap pengusaha wajib memberikan gaji kepada karyawannya sebesar upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu Departemen Tenaga Kerja, jadi penerapan sistem penggajian adalah upah normatif yang telah perusahaan berikan kepada karyawan, dimana yang ideal adalah berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 94 yang berbunyi : “Dalam hal komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap maka besarnya upah pokok sedikit-dikitnya 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap.

Banyak macam sistem penggajian yang diterapkan oleh sejumlah perusahaan baik dari sektor publik maupun swasta dan berupaya untuk menemukan cara-cara baru guna mengaitkan secara langsung antara kinerja organisasi, kontribusi individu dan penggajian. Sistem penggajian

yang diharapkan oleh perusahaan dan karyawan adalah sistem penggajian yang bisa memotivasi karyawan untuk bisa meningkatkan kinerjanya dan dipandang adil oleh karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.

PT Petrokimia Gresik merupakan perusahaan industri kimia yang menghasilkan pupuk terlengkap di Indonesia, saat ini sedang membenahi dan memperbaiki sistem penggajiannya yang dikaitkan dengan kinerja individu dan kinerja unit kerja, sehingga sistem penggajiannya dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja kerja karyawan dan mencerminkan keadilan.

Sistem kompensasi yang diterapkan di PT Petrokimia Gresik pada tahun 1980 menganut sistem *long life employment* yang diadopsi dari Jepang. Sistem *long life employment* ini memberdayakan karyawan sebagai salah satu *asset* atau *capital* dan bukan sebagai salah satu faktor produksi, dimana setelah karyawan memasuki masa purna tugas (pensiun), karyawan tersebut bisa menikmati hidup dengan layak tanpa menggantungkan kehidupannya kepada orang atau kepada keturunannya. Dengan penerapan sistem *long life employment* ini motivasi dan loyalitas karyawan tetap terjaga dengan baik, meskipun besarnya belum sesuai dengan teori kebutuhan Maslow. Namun seiring dengan proses berjalannya waktu sistem *long life employment* ini ternyata dirasa semakin memberatkan untuk diterapkan oleh manajemen PT Petrokimia Gresik terutama dalam kondisi saat ini yang semakin

kompetitif dan terjadinya krisis moneter pada tahun 1997. Dengan kondisi tersebut maka, manajemen PT Petrokimia Gresik pada awal tahun 2007 menggulirkan sistem remunerasi baru, yang berangkat dari adanya masalah bahwa kompensasi yang diterima karyawan saat ini masih bersifat sama rata terhadap eselonisasi atau jenjang jabatan yang sama dan belum dikaitkan dengan kinerja (*performance*) unit kerja atau individu sehingga tidak ada perbedaan antara karyawan yang mempunyai kinerja baik dengan yang tidak baik dan belum mencerminkan keadilan. Hal ini didukung dengan adanya beberapa karyawan berstatus staf dalam struktur organisasi PT Petrokimia Gresik mendapat kompensasi kurang lebih sama dengan karyawan yang mempunyai jabatan struktural, sehingga hal ini mencerminkan ketidakadilan diantara sesama karyawan yang setingkat. Karyawan yang berstatus staf pada umumnya, terdiri dari karyawan menjelang pensiun, karyawan yang melanggar disiplin, karyawan yang tidak mempunyai tempat dalam organisasi, karyawan yang sakit, karyawan yang di kembalikan ke Biro Personalia karena kinerjanya buruk. Dengan adanya karyawan yang berstatus staf ini dikhawatirkan bisa memicu demotivasi bagi karyawan PT Petrokimia Gresik yang lainnya, yang mempunyai kinerja baik, karena dipicu oleh pemberian dalam hal kompensasi.

Menurut Gary Dessler (2005) faktor-faktor dasar dalam menentukan kompensasi yaitu :

### 1. Keadilan.

Kebutuhan akan keadilan adalah faktor penting dalam menentukan kompensasi, diantaranya dengan menyelenggarakan survey untuk mempelajari persepsi dan perasaan karyawan tentang sistem kompensasi saat ini. Apabila karyawan menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor : (a). Ratio kompensasi dengan masukan-masukan (input) berupa tenaga, pendidikan, pengalaman, latihan, daya tahan, dan sebagainya, (b). Perbandingan ratio tersebut dengan ratio-ratio yang diterima orang-orang lain dengan siapa kontak langsung selalu terjadi. Keadilan biasanya ada bila seorang karyawan memandang ratio penghasilannya terhadap masukan-masukan adalah seimbang (ekuilibrium), baik secara internal maupun dalam hubungannya dengan karyawan-karyawan lain.

### 2. Kebijakan.

Kebijakan kompensasi seorang majikan juga memengaruhi upah dan tunjangan yang dibayarnya, karena kebijakan-kebijakan memberikan garis pedoman kompensasi. Ahli ekonomi telah mengusulkan apa yang mereka sebut teori pasar tenaga kerja tersegmen untuk menekankan bahwa ada majikan yang memberikan upah tinggi atau rendah. Kebijakan kompensasi juga ditemukan memiliki efek yang dapat diukur pada sikap-sikap dan perilaku ditempat kerja, tidak mengherankan, para pekerja yang menerima upah tinggi mempunyai



kemungkinan kecil untuk keluar, lebih puas dengan upah mereka, dan mereka bekerja lebih keras dari sewajarnya. Kebijakan kompensasi memberikan garis pedoman kompensasi penting mencakup peningkatan gaji, kebijakan promosi dan demosi, kebijakan pembayaran lembur dan kebijakan menyangkut pembayaran masa percobaan.

### **3. Pertimbangan Legal/Hukum**

Pemerintah berkepentingan dalam bidang tenaga kerja dan oleh karenanya telah diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan, misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat, kesejahteraan pensiun dan lain sebagainya. Tidak ada satupun organisasi yang bebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif. Selanjutnya dinyatakan bahwa para pengusaha dianggap melanggar hukum jika melakukan praktek diskriminasi kepada seseorang dalam hal pekerjaan, kompensasi, syarat-syarat, kondisi-kondisi atau hak-hak pekerja yang disebabkan oleh ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal kebangsaan, dan undang-undang juga memberikan sesuatu tunjangan yang wajar kepada korban dari kecelakaan kerja.

#### **4. Serikat Pekerja.**

Secara historis, tarif upah telah menjadi isu utama dalam tawar menawar kolektif, akan tetapi, isu lain mencakup waktu cuti yang dibayar, keamanan pendapatan, penyesuaian gaya hidup, dan berbagai tunjangan seperti pemeliharaan kesehatan. Eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja itu dapat disebabkan beberapa faktor, misalnya dalam usaha serikat pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya, atau karena situasi yang menurut penilaian serikat pekerja itu memang memungkinkan perubahan dalam kompensasi atau berbagai faktor lainnya. Menurut Sondang P. Siagian, (2003:122), peranan dan tuntutan serikat pekerja perlu diperhitungkan sebab apabila tidak bukanlah mustahil bahwa para pekerja akan meluncurkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya akan merugikan manajemen dan serikat pekerja sendiri, seperti dalam hal terjadinya usaha memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi dan dalam bentuknya yang paling gawat meluncurkan pemogokan, dampak negatif tersebut begitu kuatnya sampai kehidupan perekonomian negara tersebut turut goyah.

## 5. Kompensasi, Motivasi dan Kinerja.

Para peneliti, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan, pendapat para peneliti tersebut diuraikan dibawah ini :

- a. Ninuk Muljani (2002), dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, volume 4, No. 2, September 2002, halaman 108 – 122, menyimpulkan dalam penelitian bahwa ada beberapa hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi yaitu :
  - (1). kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan,
  - (2). Besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan, dan
  - (3). Hubungan kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan apabila penghargaan (pemberian bonus, peningkatan gaji) yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan maka karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya.
- b. Braid (1999:66) dalam A, Dale Timple (1999), menyatakan bahwa tidak ada satu organisasipun yang dapat memberi kekuatan baru kepada tenaga kerja mereka atau meningkatkan produktivitas jika ia tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis dan penggajian jika dikelola dengan benar, akan memotivasi pegawai.
- c. Bushardt dan Fowler (1999:71) dalam A, Dale Timple (1999), menyatakan bahwa diperlukan pengertian mengenai dampak

penghargaan (*reward*), pada motivasi pegawai. Pengertian itu akan membantu perencanaan kembali paket upah dan tunjangan organisasi agar dapat memotivasi peningkatan dalam performa (*performance*), sementara juga mendorong pegawai untuk tidak mengundurkan diri.

- d. Francella (1999:90) dalam A, Dale Timple (1999), menyatakan bahwa penghargaan berupa uang, atau berupa penambahan gaji atau penghargaan karena performa (kinerja) masih menjadi alat paling populer untuk mengoptimalkan kepuasan pegawai dan memotivasi mereka melaksanakan pekerjaan lebih baik lagi. Alasannya sederhana saja, lebih banyak uang yang ditawarkan, lebih giat ia akan bekerja. Dan banyak pemberi kerja serta manajer percaya uang sudah cukup dapat memberikan kebahagiaan kepada pegawai sehingga performa (kinerja) tinggi dapat diharapkan dari mereka.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, diharapkan karyawan senantiasa dapat meningkatkan keahliannya dan dapat meningkatkan kinerjanya, dalam upaya mendapatkan *reward* yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan, dengan demikian keinginan agar terbentuknya sistem kompensasi yang baru yang dapat memenuhi aspirasi karyawan dan keinginan perusahaan sedapat mungkin dapat terpenuhi.

Namun menurut Lin Gresham (1999:79) dalam A. Dale Tingle (1999), menyatakan beberapa penelitian memperlihatkan bahwa uang bukan segala-galanya. Kadangkala insentif bukan uang dapat memotivasi pegawai sama baiknya, bahkan ternyata beberapa peneliti menyarankan bahwa uang itu sebenarnya **dismotivator** dalam pengertian bahwa kehadirannya tidak menjamin adanya kepuasan bekerja. Perbedaan individual sangat penting dalam penentuan apa yang dapat memotivasi pegawai. Ada beberapa pegawai merasa bahwa lebih banyak uang akan membuat pekerjaan menyenangkan, sebaliknya pegawai lain mungkin memilih lebih banyak hari libur atau kesempatan memberi masukan bagi keputusan manajerial.

Atas dasar latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti kompensasi, motivasi dan kinerja, dengan judul “Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT Petrokimia Gresik”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah Keadilan mempunyai pengaruh terhadap Kompensasi ?.
2. Apakah Kebijakan mempunyai pengaruh terhadap Kompensasi ?.
3. Apakah Faktor Hukum mempunyai pengaruh terhadap Kompensasi ?.
4. Apakah Serikat Pekerja mempunyai pengaruh terhadap Kompensasi ?.

5. Apakah Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Motivasi ?.
6. Apakah Motivasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan?.
7. Apakah Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Keadilan terhadap Kompensasi di PT Petrokimia Gresik.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kebijakan terhadap Kompensasi di PT Petrokimia Gresik di PT Petrokimia Gresik.
3. Untuk menganalisis pengaruh Faktor Hukum terhadap Kompensasi di PT Petrokimia Gresik.
4. Untuk menganalisis pengaruh Serikat Pekerja terhadap Kompensasi di PT Petrokimia Gresik.
5. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi di PT Petrokimia Gresik.
6. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Petrokimia Gresik.
7. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Petrokimia Gresik.

#### 1.4. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan akan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Bagi PT Petrokimia Gresik dapat dipakai sebagai masukan dan dapat dipertimbangkan dalam menyempurnakan sistem kompensasi.
2. Diharapkan penelitian ini akan mendorong pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang kompensasi.
3. Bagi peneliti sebagai sarana menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan terutama dari teori dan konsep manajemen Sumber Daya Manusia dan analisis data dengan Structural Equation Modeling (SEM).